



三眼国际

JIAOZHENG
ZHIXINGLI

CHENGONGGUANMIMIMOWUOL

校正

成功管理的秘密武器

如果您认为下属没有任何借口地执行就可以高枕无忧，如果您认为只要结果不管过程就可以坐享其成，那您就错了。管理的魅力和奥秘就在过程之中，执行者真正重视的往往是您要检查的，完美的执行只有在检查中不断地校正才能得到。

张华强 ◎ 著



中国物资出版社



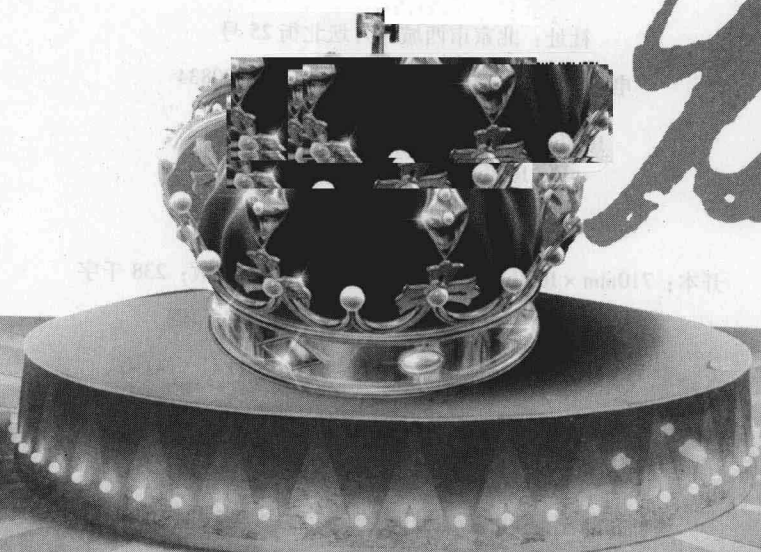
JIAOZHENG
ZHIXINGLI
CHENG GONG GUAN LI DE MI MI WU QI

校正

成功管理的秘密武器

如果您认为下属没有任何借口地执行就可以高枕无忧，如果您认为只要结果不管过程就可以坐享其成，那您就错了。管理的魅力和奥秘就在过程之中，执行者真正重视的往往是您要检查的，完美的执行只有在检查中不断地校正才能得到。

张华强 ◎ 著



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

校正执行力：成功管理的秘密武器 / 张华强著. —北京：中国物资出版社，2009.7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3108 - 1

I. 校… II. 张… III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 087309 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址：<http://www.clph.cn>

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

北京耀华印刷有限公司印刷

开本：710mm × 1000mm 1/16 印张：15.5 字数：238 千字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978 - 7 - 5047 - 3108 - 1/C · 0086

印数：0001—5000 册

定价：28.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

序 言

我曾经在解放军西安陆军学院某士官大队当过教官，“是”、“没有任何借口”这些领受任务的方式在头脑中挥之不去。后来我转业到地方工作，来到一家中外合资企业，负责人力资源管理（当时叫劳动人事管理）。我在交代任务时的口气毋庸置疑，很希望得到没有任何借口的回答。然而我错了，人们对我避而远之。好心的同事告诉我：“这是在地方，你不能用部队那一套生搬硬套，官大一级压死人。”然而，不同版本的《没有任何借口》却成了畅销书，当时我就有一种担心，担心管理者会犯与我相同的错误。

当然，企业经营不善时老板们总是抱怨执行不力，这已成了惯例。在“一把手”那里，不难得到“是”、“没有任何借口”这种形式的回答。但是我认为，在中国这个劳动力资源充裕的国度里，缺少的不是没有任何借口的执行，而是对执行力扭曲及时有效的校正。于是，我在网络上贴出了“校正执行力扭曲”的博文。没想到这篇博文很快得到了上万次的点击记录，很多网站都转载了这篇文章，并被网友在文章中大量引用，还被国内一位著名专家收入其畅销书，成为其中较为完整的一个组成部分。从那个时候起，我就想将自己这方面的思考成果编辑成书，献给企业界的朋友。在三眼国际创意文化传播机构的支持下，这个愿望终于得以实现。

世界组织行为学大师、领导力大师保罗·赫塞博士（Dr Paul Hersey）曾经说过：成功企业的经验和研究结论表明，“执行力”问题就是“领导

力”问题！结合我国的实际，“领导力”表现在“执行力”上就是校正力。这是因为现实的问题往往是企业家自认为正确的决策得不到有效和正确的执行，于是管理者就不能不对执行扭曲进行校正，校正执行扭曲的课题便应运而生。作为领导者，在理想的情况下，当然要的是结果而不是过程；但是在执行力不尽如人意的情况下，我们就不能不关注执行的过程，而这种对执行过程的关注又不是事必躬亲，只能是对执行力扭曲进行及时的校正。

康德告诉我们：“人类是扭曲的木头做的，不能被拉直。”如果由此认定管理者注定得不到正直的执行，那也过于绝对。不过康德说对了一半，或许正是因为“人类是扭曲的木头做的”，员工在执行中出现这样或那样的扭曲并不奇怪。换一句话说，在企业管理中，执行力扭曲是一种常态，我们在管理中必须对执行力扭曲下一番校正的工夫。赢在执行的理念被热炒过一阵子之后，现在似乎冷却了许多；然而，执行力的问题并没有得到根本的解决。也许炒作者自己也失去了耐心，开始去炒新的题材，但是这并不代表执行力的问题就可以从此束之高阁。不过，经过这一番热炒之后，我们似乎明白了一个道理，“没有任何借口”之类的书给我们描绘的是一种理想的执行力，现实生活中“把信送给亚西亚”的典范并非比比皆是，接下来的事情是老老实实地做好校正执行力扭曲的工作。也就是说，不管管理领域里的热点如何变化，校正执行力扭曲将是企业管理“永恒”的主题——这是一种冷思考后得出的结论，从灌输没有任何借口的执行理念到做好校正执行力扭曲的实务，是逻辑的必然。

中国企业界经过一番宏观调控的洗礼，管理者也成熟了许多。不少企业国际上受美国次贷危机的影响、在国内劳动力和原材料成本上涨等压力下，已经自顾不暇，资本运作、商业模式成为压倒执行力的课题。但是这并非表示执行力已经不重要，相反需要赋予执行力以创新的意义。考虑到只有通过创新才能同时适应经济增长方式转变的需要，即使执行是出色的，也要进行校正，否则，执行得越出色，结果越糟糕。

中央推出用4万亿资金促进经济发展的方案后，各地的配套资金已超

过10万亿元，“保发展”的蛋糕是巨大的。难怪有一位著名企业家感叹“机会来了”！然而，业内人士大概都明白，所谓的“机会”可以有双重解读，那就是4万亿“保发展”方案的落地与扭曲。不少有识之士担心“项目上马，干部落马”。尽管那属于宏观层面的思考，但是这种担心绝不是多余的。考虑到机会主义的影响，企业要同时完成保持增长势头与转变增长方式的双重任务，对执行力的规范更离不开及时对执行力扭曲进行校正。

张华强

2009年6月

目 录

第一章 放手执行的价值假设及其实现 / 1

第一节 让我们重新审视执行力 / 1

一、执行力的分类 / 2

二、赋权式执行需要一个过程 / 4

三、执行者的品质保证是正直 / 5

四、正直品质的外在表现是服从整体利益 / 9

第二节 与正直假设、整体目标的差距——执行扭曲 / 12

一、执行扭曲是人为因素造成的问题 / 12

二、执行扭曲对决策具有实质性影响 / 16

三、执行扭曲是赋权式执行的常态 / 19

第三节 您具有校正执行力扭曲的能力吗 / 23

一、校正执行力扭曲的能力是一种领导力 / 23

二、用机制破解执行力扭曲难题 / 26

三、以正确的价值导向凝聚执行力 / 30

第二章 正确认识执行力扭曲的“机理” / 34

第一节 “智慧人”利益意识的畸变 / 34

一、执行者并不缺少应有的智慧 / 35

二、“智慧人”利益意识的觉醒 / 38

三、对相关利益的“智取”导致执行力扭曲 / 40

四、“智慧人”对正直品质的理性回归 / 42

第二节 多元化利益主体价值选择的失序 / 44

一、转轨型社会利益博弈的惯性影响 / 44

二、扁平化组织中信息不对称空间加大 / 48

三、多元化主体利益冲突中的侥幸选择 / 51

第三节 领导者权宜管理的误导 / 55

一、权宜管理是领导者的短期行为 / 55

二、权宜管理难以积极引导执行力 / 59

三、权宜管理的危害具有一定的潜伏性 / 62

第三章 在激励博弈中校正执行力扭曲 / 65

第一节 校正执行力从激励博弈开始 / 65

一、激励是校正成本的最小化 / 66

二、激励力与扭曲力的博弈 / 69

三、企业管理可以视为一部激励博弈史 / 73

四、不要让激励为患于管理 / 76

第二节 激励效果在对弈中产生 / 79

一、任何一项奖励措施都不是万能的 / 80

二、防止在既定的激励思路中顾此失彼 / 82

三、安排好激励的跟进之“计” / 85

第三节 在认识博弈规律中掌握激励的主动权 / 89

一、以换位思考促进执行到位 / 89

二、对执行者提供一组选择 / 93

三、建立执行者的规则依赖意识 / 96

第四节 走出激励的误区 / 99

一、不要在激励中人为设置“囚徒困境” / 99

二、丢掉以“任务黑洞”放大执行力的幻想 / 103

三、努力克服激励的迟延效应 / 106

第四章 在“二传误导”中校正执行力扭曲 / 110

第一节 “二传误导”是中层危机的表现 / 110

一、“二传误导”是“歪嘴和尚念歪了经” / 111

二、“二传误导”扭曲的表现 / 113

三、“二传误导”扭曲的特征 / 116

第二节 客观面对“二传误导”难以摆脱的痛楚 / 120

一、组织措施面对“二传误导”的无奈 / 120

二、积极探索“二传误导”的扭曲规律 / 123

三、在发挥“二传手”的作用时把握平衡 / 127

第三节 及时防治“二传误导”的扭曲 / 130

一、治理“歪嘴”要以道结心 / 131

二、充分沟通得实情 / 133

三、给“二传手”戴上“金手铐” / 137

四、防治“二传误导”要善始善终 / 140

第五章 校正执行作弊 / 145

第一节 执行作弊是对企业的生死大考 / 145

一、执行作弊是执行力的严重扭曲 / 146

二、执行作弊的基本特征 / 148

三、执行作弊将造成严重的社会问题 / 150

四、校正执行作弊重在防范假执行 / 153

第二节 防范执行作弊要善于“识假” / 156

一、透过假借口洞察假执行 / 157

二、透过假报告洞察假执行 / 160

三、透过假数据洞察假执行 / 164

四、透过假现场洞察假执行 / 167

五、透过“科学”的迷雾洞察假执行 / 170

第三节 把核心竞争力作为执行作弊的克星 / 173

一、核心竞争力是企业长治久安的基础 / 173

二、核心竞争力是对求真务实精神的凝练 / 176

三、围绕维护和提升核心竞争力而较真 / 180

第四节 掌握好校正执行作弊的尺度 / 184

一、注重教育而又不以德“溺职” / 184

二、校正执行作弊讲狼性又要讲猴性 / 187

三、建设和谐执行环境但绝不丧失原则 / 191

第六章 建立校正执行力扭曲的长效机制 / 195

第一节 用健康的企业文化引领健康的执行环境 / 195

一、正直品质是校正执行力扭曲长效机制的基点 / 196

二、在职业道德教育中“激活休克鱼” / 200

三、以团队绩效为基础建立健康的执行文化 / 203

四、用企业核心价值观凝聚校正力 / 207

第二节 依托公司治理，为校正执行力扭曲长效机制提供组织保证 / 211

一、克服“公司治理冷淡症” / 211

二、积极促进管理系统的信息共享 / 214

三、解决好管理与治理长期合作的历史课题 / 218

第三节 以身作则是校正执行力扭曲的不竭动力 / 222

一、以身作则的关键是体现正直品质 / 222

二、以身正人贵在持之以恒的修炼 / 226

三、在以身作则中进行扶正祛邪的“基因”传承 / 230

后记 决策、执行、细节一个都不能少 / 234

第一章 放手执行的价值假设及其实现

不少民营企业的老板也想打破家族传承的局限，但是他们在聘用职业经理人时却常常感到很不踏实。职业经理人的执行能力或许是毋庸置疑的，老板们也不难得到信誓旦旦的保证，但是老板们放权时为什么心慌？这涉及执行者的人品。

老板们凭什么将自己的财富与梦想托付给执行者，没有任何借口的表态能够靠得住吗？其实，那只是一种形式，真正能够靠得住的是执行者正直的品质以及我们自己具有足够的校正执行力扭曲的能力。

第一节 让我们重新审视执行力

我们在交代任务时，执行者回答“是”、“没有任何借口”，我们当然很高兴，然而是否就可以高枕无忧了呢？如果您真的等着坐享其成，那就把执行看得太简单了。这涉及对执行概念的认识。当然，领导者不难给自己所需要的执行下定义，大部分人对执行有一个比较通俗的理解就是“执行并完成任务”。如果说决策是“想”，那么执行就是去“做”。但执行作为一个科学的概念，就不那么简单了。管理科学认为它是“贯彻并实现企

业既定战略目标”的系统，其最基本的意义是，一种暴露现实并根据现实采取行动的系统化的方式。既然它是一个系统，就有其丰富的内容。

一、执行力的分类

执行力不是铁板一块，可以进行不同的分类。究竟应当如何划分，要看我们依据什么样的标准。

（一）赋权式执行的由来

根据管理流程（过程）中的不同层次，我们可以对执行力分为如下几种，从中可以看出赋权式执行的由来。

（1）战略执行力（决策与执行的关系——类似于集体与个人的关系）。

（2）策略执行力（创新与执行的关系——类似于授意与落实的关系），又可称为创新执行力。对于已经取得一定竞争优势和市场强势地位的企业来说，执行力是指能够根据原有运营规则而不断创新的能力。

（3）战术执行力（指令与执行的关系——类似于人机关系），又可称为号令执行力，比如公司领导者一声令下，员工齐心协力将事情做好的能力。

这三种执行力各有自己的特点，前两种执行力是赋权式执行，后一种执行力是拨动式执行。前两种执行是高层管理者关注的非即时的执行，后一种执行则是即时性的或者由基层管理者、班组长在组织实施中所需要的执行。

我们在这里关注的重点是赋权式执行，它是我们所谓赢在战略、赢在执行或者赢在细节所需要的。

当然，我们还可以根据执行的灵活性将执行力分为可“复制”的执行力与不可“复制”的执行力。可“复制”的执行力类似于执行工具的作用，如同电脑键盘“输入与输出”，发出一个指令就能搞定。对于“指令”不需要创新，但是对于“指示”则往往需要一定程度的创新。下达指令

时，上一层次的管理者知道下级应该怎么办；而在下达指示时，至少是不确切地知道下级实际上怎么办，所以才需要发挥执行者的作用，执行者的价值才格外重要。

可“复制”的执行除了有类似于人际关系的执行之外，还有人与制度关系中的执行。我们可以称之为制度执行力，即主要依赖企业的制度，严格贯彻和认真执行的能力。在正常运行的情况下，它实际上是我们根据管理流程（过程）进行的“复制”。制度的执行在原则上不能含糊，而实际情况或者效果是否理想，则是需要我们关注的执行力。

（二）赋权式执行不可复制

经营管理中的执行有很大一部分往往无法程序化，具有不可重复性，需要我们不断去创新。也就是说，如何执行，在执行中怎么办的问题没有现存的答案，需要执行者自己去具体解决。如果把执行仅仅理解成我叫你怎么办你就怎么办，拨一下动一下，那就错了。当然，领导在交代执行任务时，也要给以必要的指示，提出一定的要求，即给出最终答案的约束条件，但是仍然需要执行者进行创造性的工作，这大多属于不可“复制”的执行。

与制度所要求的原则性相比较，所谓赋权式执行就是执行时赋予执行者一定的灵活性。但是灵活性是一把双刃剑，有两种表现：

（1）健康的灵活性。它是合理的“变通”、迂回等，虽有“变通”而不失原则，最终为了更有效地达到既定目标。这是赋权式执行所需要的，否则就是缺乏执行力。

（2）不健康的灵活性。属于执行“扭曲”。在不健康的扭曲中又分为故意扭曲与非故意扭曲。我们所谓执行不力，或者执行中存在问题，根源往往就在这里。

理想的赋权式执行是健康的执行，是我们希望得到的理想执行力，它是坚定的原则性与灵活性的统一，能够取得有效落实的理想效果。有了这种执行力，管理者在放权中，心里也就不会发慌了。

二、赋权式执行需要一个过程

(一) 赋权式执行的特点

赋权式执行与拨动式执行不同，它不是即时性的，而是历时性的，即从开始到结束有一个过程，其间具有以下几个特点：

(1) 在执行中存在着不确定因素。之所以要赋予执行者一定的权力，正是因为存在着不确定因素，无法事先确定行动的具体模式，只能交由执行者自己决定。

(2) 不确定因素中还存在着不利的因素和干扰因素。不利因素和干扰因素可能会压倒已确定因素的作用，即存在一定的风险。

(3) 在执行中存在着利益关系和价值观念的冲突，执行者如何做出选择与他的价值观有很大关系。实际上，企业在作决策时往往也会分析到一些不确定因素或者不利因素，在决策者不能完全亲力亲为的情况下，在选择执行者的同时，也表示了对执行者价值观念的某种认可。

(4) 在执行中伴随着资源的流动和重组，必须付出一定的代价。这当然不是指执行者必须付出的努力，而是指企业要提供一定的资源保证。

(5) 在执行中为了提高效率，需要采取一定的策略。

(6) 在执行中需要一定程度的创新。

(7) 在执行中存在着信息的不对称。领导者选择执行者一般有两种情况，一种是在现有的层级组织中下达，另一种是专门组织人员实施。无论哪一种情况，执行者都应当拥有一定的信息优势，尤其当执行者进入执行过程，独当一面的情况下，也就掌握了执行的第一手信息。即使执行者经常请示汇报，也很难保证其请示的及时，汇报的真实。

(二) 运筹于帷幄之中靠的是赋权式执行

赋权式执行的上述特点决定了执行者必须随机处置，并且要善于随机

处置，而不必事事请示、汇报。

这是所有问题的关键。在不确定因素面前，何去何从往往需要执行者做出选择。我们当然可以说，只有符合执行目标的选择才是正确和合理的选择。可是问题在于，迫于客观形势，需要执行者做出一些迂回的选择。

合理的选择是与扭曲的选择相对而言的，合理的选择中有迂回“变通”，但更接近执行目标；而扭曲的选择虽有一定的合理性，却背离或者部分背离了执行目标。两者在形式上虽然具有一定的相似性，但是并非没有是非标准，只不过需要管理者密切关注赋权式执行，使得执行者既能适当做出迂回“变通”的选择，又要确保这种选择的合理性。

管理者所说的放手让部属去执行，指的就是这种赋权式执行。“红顶商人”胡雪岩对清军左宗棠与太平军的杭州之战进行了资助，希望恢复杭州市场，因而对战局形势非常关注。他放心不下，到左宗棠大营里探听虚实，发现左宗棠在下棋，内心很紧张。左宗棠看出了他的心思，对他说，战局已经调配完毕，作为统帅就是在这里坐镇，而不是在一线冲锋陷阵。左宗棠的决胜于胸，体现出大将风度，靠的就是赋权式执行。而他之所以能够安心运筹帷幄，靠的又是对部属的信任。

三、执行者的品质保证是正直

赋权式执行的上述特点决定了赋权式执行需要的是人才而不是奴才，因而对执行者的素质提出了较高的要求。

（一）“没有任何借口”与正直品质

赋权式执行与创新有不解之缘，要求执行者具有一定的开拓性，对于诸多不确定因素的处理需要执行者具有相当的能力和智慧。但是非智力因素在价值取舍中的作用同样不容忽视，因为对于诸多不确定因素的处理是对摆在眼前的利益冲突的取舍。这时候人的价值观念更为重要，当这种取舍涉及个人利益时，执行者的品质更是价值取舍方向的决定力量。而决策

者之所以在交代任务时希望执行者没有任何借口，正是希望他做出和自己保持一致的承诺。即假定执行者能和自己一样尽到谨慎注意的义务，对不确定因素做出妥善的处理。因此，健康执行既需要能力更需要品质保证，当管理者放权时至少应当假定执行者具有正直的品质。

对执行者德才两个方面的素质要求，古人历来都是首先考虑其德。北宋司马光说得好：“凡取人之术，苟不得圣人、君子而与之，与其得小人，不若得愚人。何则？君子挟才以为善，小人挟才以为恶。挟才以为善者，善无不至矣；挟才以为恶者，恶亦无不至矣。愚者虽欲为不善，智不能周，力不能胜，譬之乳狗搏人，人得而制之。小人智足以遂其奸，勇足以决其暴，是虎而翼者也，其为害岂不多哉！”在对执行者品质要求中，正直最为重要。司马光认为“正直中和之谓德”。在成功的执行中，“没有任何借口”正是以正直的品质做保证的，因为“在你怨天尤人的同时保持正直的品质，那几乎是不可能的”。越来越多的管理者认识到，与“没有任何借口”的表态相比较，执行者的正直品质才是企业在市场竞争中取胜的宝贵财富。据韦氏公司 2005 年对网络版词典词汇十大热门查询关键词的调查统计，列于榜首的就是“正直”（integrity）。

（二）什么是正直

一般说来，正直是一个表示个人在社会交往中的品德的概念，与狡诈相对。执行者的正直是相对于公司失德行为的存在而言的，是企业对执行者综合素质要求的集中反映。在英文中，integrity 的解释是：Steadfast adherence to a strict moral or ethical code. 意即一种基于崇高道德、伦理方面的严格修炼和操守，指的是诚实、完全和完整性。近义词有：upright and outspoken；honest；fair-minded。一般将 integrity 翻译为“正直”。“正直”在汉语词典中的含义是“公正刚直”，包含了“公平、正派、诚实、完整、坦率、阳刚、无私”的意蕴。进行调查统计的韦氏公司总裁约翰·摩尔斯的解释为：坚守原则，清正廉洁。这些优秀品质至少包括：正义、社会责任、自我规范和崇高境界。它不仅指人的行为与社会规则相符合，而且同

时具有在他人行为与社会规则相背时，驱使之改变的情境。因而，在很多情势中，正义表示的底线又是一项法律义务，是道德责任的感召。由此可以看出，正直对于我们在执行中的职务行为而言，是职业道德的品质基础。

在既讲交往，又讲回报的商业往来中，这时候，正直就是在坚持一套原则所能达到的程度和可以坚守的能力。比如我们需要回答这样一些问题：执行中是否需要我在个人的道德原则上有所牺牲或妥协？同事或部属的行动是否跟我的道德原则冲突？最愉快的安排显然就是那种能够使得人人都舒服，并且不需要去跟良知搏斗的方式。

不少中国人批评传统社会太重传统道德，而不重法治。但从西方社会生活的经验，以及我们读到的法律教科书来看，我们可以体会到道德准则更是英美普通法的基础，道德准则在一定程度上比法律更原始更根本，各种不成文的道德准则所起的作用非常重要，也更受人重视。很多从大陆去香港的新移民，其行为特点就很能说明这一点。如果你仔细观察他们，会发现他们在香港时行为非常有礼貌，不乱扔纸屑，但一旦过了罗湖关到了大陆，就像是另一个人，言行变得非常粗鲁无礼。

（三）正直统摄执行的各个环节

正直作为对执行者职业道德的要求，可以统摄执行的各个环节，如正派、品行好、公正：

正派：是指工作中不按个人的关系而是凭能力争取机会。

品行好：言行一致，表里如一。

公正：正确地对待每个人及每件事。

对于执行者来讲，正直是具有执行力的重要标志。它使执行者富有个性，有独特的能力，可以在某一个方面独当一面。在执行团队中能保持良好习惯，品行端正，工作中能按原则办事，不以私人的角度来考虑每个人、每件事，而是公正、正确地对待，具有相当的可信度，可以保证执行的连续性。比如讲原则可以让同事感觉到执行者所做的每一件事都是按原